

Zarządzanie kryzysowe w organizacji a kultura organizacyjna. Kазus przedsiębiorstwa Samsung Electronics

Agnieszka Konopelko 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

email: a.konopelko@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2024-0037

Streszczenie

Przedsiębiorstwo Samsung Electronics od wielu lat zajmuje czołową pozycję na świecie wśród organizacji wysokich technologii w sektorze przemysłu elektronicznego, a szczególnie w branży produkcji smartfonów i półprzewodników. Jednak, wypracowana przez wiele lat reputacja i pozytywny wizerunek organizacji zostały zachwiane w 2016 roku, w związku z kryzysem zaistniałym wokół nowego produktu Samsung Galaxy Note 7. Celem ogólnym artykułu jest próba oceny wpływu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na jego odporność na sytuacje kryzysowe i proces zarządzania kryzysowego. Natomiast, celem szczegółowym jest przedstawienie doświadczeń i praktyk wypracowanych przez badane w ramach studium przypadku przedsiębiorstwo oraz próba odpowiedzi na pytanie: czy hierarchiczno-klanowy typ kultury organizacyjnej wpływa bezpośrednio na zdolność adaptacyjną organizacji do zmian i jej odporność na sytuacje kryzysowe, a co za tym idzie proces zarządzania kryzysowego. Przeprowadzona w artykule analiza studium przypadku przedsiębiorstwa Samsung Electronics doprowadziła do ogólnego wniosku, że zaistniały kryzys objawił poważne problemy w kulturze organizacyjnej Samsunga. Hierarchiczno-klanowa kultura organizacji przedsiębiorstwa nie sprawdziła się w sytuacji kryzysowej. Scentralizowana i zhierarchizowana zamknięta kultura organizacyjna nie była gotowa na nagłe i radykalne zmiany, zatem okazała się mało elastyczna i nisko odporna na sytuacje kryzysowe. W artykule podjęto również próbę uzupełnienia wiedzy we współczesnej literaturze na temat kultury organizacji i zarządzania kryzysowego, nie tylko poprzez ukazanie negatywnych doświadczeń badanej organizacji, ale także wskazanie dobrych praktyk, które wdrożyło przedsiębiorstwo Samsung w okresie pokryzysowym.

Słowa kluczowe

kryzys, zarządzanie kryzysowe, kultura organizacyjna, Samsung, czebol

Wstęp

Specyfiką branż wysokich technologii jest ich dynamiczny rozwój, ciągła i szybka zmiana, wysoka konkurencyjność, a z drugiej strony również wysokie ryzyko technologiczne, a co za tym idzie, wymóg podejmowania szybkich reaktywnych decyzji w warunkach ryzyka, w tym ryzyka związanego z wizerunkiem przedsiębiorstwa (zarządzanie ryzykiem).

Jednym z wyzwań stojących przed menedżerami w obliczu współczesnych kryzysów i sytuacji kryzysowych jest konieczność podejmowania właściwych decyzji, które będą pociągały za sobą krótko-, średnio- i długookresowe konsekwencje dla całej organizacji, jak i jej interesariuszy. Niektóre z tych decyzji muszą być podejmowane szybko, natychmiast (decyzje reaktywne), inne zaś wymagają gruntownych, głębokich, wielostronnych analiz i konsultacji (decyzje proaktywne). Co więcej, trafność i skuteczność takich decyzji nie zawsze jest możliwa do zweryfikowania w czasie rzeczywistym, zatem nosi znamiona ryzyka i niepewności.

Przedsiębiorstwo Samsung Electronics od wielu lat zajmuje czołową pozycję na świecie wśród przedsiębiorstw wysokich technologii (high-tech) w sektorze przemysłu elektronicznego (Consumer Electronics), a szczególnie w branży produkcji smartfonów i półprzewodników. Jednak, wypracowana przez wiele lat reputacja i pozytywny wizerunek organizacji zostały zachwiane w 2016 roku, w związku z kryzysem zaistniałym wokół nowego produktu Samsung Galaxy Note 7. Nie bez znaczenia jest zatem pytanie czy eksplodujący telefon to w rzeczywistości tylko oznaka znacznie większych problemów w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa Samsung.

Koszty kryzysu okazały się zaskakująco wysokie, nie tylko dla samego przedsiębiorstwa Samsung Electronics i nie tylko w sferze wizerunkowej, ale również w sferze ekonomicznej. W trzecim kwartale 2016 roku sprzedaż Samsung Electronics spadła o 7,5%, przy spadku zysków o 30%. Wartość udziału rynkowego firmy Samsung spadła o około 14 mld. dolarów. Ceny akcji Samsunga spadły o 8% po wycofaniu telefonu Galaxy Note 7 [Du, 2017, s. 27-30; Farrell, 2016].

Największe koreańskie konglomeraty, jak Samsung, Hyundai, LG, SK Group mają ogromny wpływ na gospodarkę południowokoreańską generując dwie trzecie koreańskiego eksportu i ponad 50% PKB Korei Południowej. Jednocześnie, podkreśla się ich ściśle powiązania z liderami politycznymi, włączając w to prezydentów, co niestety sprzyjało praktykom korupcyjnym [Kim i Wakabayashi, 2023]. Spadek dochodów Samsunga wpłynął na sytuację ekonomiczną Korei Południowej, gdyż udział grupy Samsung w PKB Korei Południowej stanowi około 20% [Revenue of Samsung Group..., 2024].

Nieudolne zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie Samsung jeszcze bardziej zaostrzyło zaistniałą sytuację kryzysową. Niewątpliwie, do takiego stanu przyczynił się chaos organizacyjny spowodowany wycofaniem się z powodów zdrowotnych dotychczasowego i wieloletniego Dyrektora Generalnego.

Nie bez znaczenia w momencie zaistnienia sytuacji kryzysowej i rozwoju kryzysu oraz konieczności podjęcia odpowiednich strategii i działań antykryzysowych miało funkcjonowanie w przedsiębiorstwie Samsung Electronics specyficznego modelu kultury organizacyjnej, czyli kultury hierarchii, w Korei Południowej opartej na modelu konglomeratu rodzinnego, zwanego *jaebeol* (pol. czebol). Struktury wewnętrzne funkcjonują tu głównie w oparciu o więzi rodzinne, jednak w złożonym systemie organizacji są mocno sformalizowane (tzw. kultura wojskowa). Widoczny jest tu także wpływ konfucjańskich wartości, czyli kolektywizmu, centralizacji władzy, paternalizmu, silnego przywództwa i szacunku do lidera [Bardian i Kim, 2019, s. 102-108].

1. Metodyka

Współczesne organizacje funkcjonują w nieprzewidywalnym, turbulentnym otoczeniu i w obliczu ciągłych nowych wyzwań, w tym nieplanowanych wydarzeń i zakłóceń. Według niektórych koncepcji organizacje funkcjonują w permanentnym kryzysie, tzw. permakryzysie (ang. *permacrisis*), czyli przedłużonym okresie niestabilności i niepewności w związku z serią nieplanowanych wydarzeń. Zdaniem autorki bardziej właściwe jest użycie terminu permanentnej sytuacji kryzysowej, czyli sekwencji pojawiających się negatywnych symptomów (sygnałów), które mogą zagrozić stabilnemu funkcjonowaniu organizacji, ale nie muszą wywoływać zmian w egzystencji organizacji.

Celem ogólnym artykułu jest wskazanie próba oceny wpływu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa na jego odporność na sytuacje kryzysowe i proces zarządzania kryzysowego. Natomiast, celem szczegółowym jest przedstawienie doświadczeń, wzorców i praktyk wypracowanych przez badane w ramach studium przypadku przedsiębiorstwo i jego kulturę organizacyjną oraz próba odpowiedzi na pytanie: czy hierarchiczno-klanowy typ kultury organizacyjnej wpływa bezpośrednio na zdolność adaptacyjną organizacji do zmian i jej odporność na sytuacje kryzysowe, a co za tym idzie proces zarządzania kryzysowego.

Powyższe cele zdeterminowały zastosowane metody badawcze. Przegląd i analiza krytyczna literatury przedmiotu umożliwiła pogłębienie problematyki i syste-

matyzację wiedzy na temat koncepcji i typologii kryzysów, zarządzania, w tym planowania kryzysowego w organizacji, kultury organizacyjnej oraz odporności organizacji na sytuacje kryzysowe.

Studium przypadku przedsiębiorstwa Samsung Electronics, czyli kasus „Samsung Galaxy Note 7” pozwolił na uzupełnienie wiedzy teoretycznej o realne doświadczenia i praktyki w zakresie kształtowania kultury organizacyjnej w kierunku zdolności adaptacyjnej przedsiębiorstwa, a przede wszystkim zarządzania kryzysowego w organizacji. W tym kontekście, istotna poznawczo okazała się również analiza i próba oceny dokumentów strategicznych przedsiębiorstwa Samsung w okresie pokryzysowym.

2. Definicje i przegląd literatury

2.1. Kryzys i zarządzanie kryzysowe

Prezentowane w literaturze definicje i podejścia do zagadnienia kryzysu i sytuacji kryzysowej w większości obrazują negatywne konotacje i skutki zagrażające normalnemu i stabilnemu funkcjonowaniu organizacji. Jednak, kryzys rozumiany jako naturalna cecha rozwojowa organizacji może mieć również znaczenie pozytywne motywujące całą organizację, jak i jej poszczególnych członków do poszukiwania nowych konstruktywnych rozwiązań i nowych partnerów [Barszczowska, 2017, s. 30; Krzakiewicz, 2008, s. 5].

Wśród wielu koncepcji opisujących zjawisko kryzysu w organizacji należy wyróżnić dwa główne nurty, mianowicie statyczny i dynamiczny. Zgodnie z podejściem statycznym, kryzys rozumiany jest jako stan, sytuacja zastana, w której z powodu nieprzewidywalnych okoliczności następuje naruszenie równowagi wewnętrznej organizacji i zagrożenie dla jej podstawowych wartości, interesów, celów i funkcji, co powoduje konieczność podjęcia istotnych działań [Barton, 1993, s. 12; Gierszewska, 2002, s. 15; Herman 1963; Wawrzyniak, 1984; Bandura–Madej, 1998, s.16; Ogryzek and Guillery, 1999, s. 29; Urbanowska-Sojkin, 1999; Zelek, 2003, s. 40-41].

Według podejścia dynamicznego, kryzys rozumiany jest jako proces, czyli sekwencja następujących po sobie nieplanowanych nagłych zdarzeń, które mają negatywny wpływ na sprawność funkcjonowania organizacji [Ulmer, Sellnow and Seeger, 2015, s. 7-9; Caponigro, 2000, s. 5; Drucker, 1992; Mitroff, 2001, s. 5; Oldcorn, 1989, s. 237; Zelek, 2003, s. 31-35; Zimniewicz, 1990, s. 223]. Zdarzenia te mogą zakłócać, czy wręcz destabilizować normalne funkcjonowanie organizacji, aczkol-

wiek w ostateczności prowadzą do pozytywnych bądź negatywnych zmian w funkcjonowaniu organizacji. Co więcej, jeden kryzys czy sytuacja kryzysowa w samej organizacji, bądź jej otoczeniu może wywołać kolejne kryzysy. Mitroff i Pearson określili to zjawisko jako reakcja łańcuchowa wywołująca efekt fali [1993].

Niezależnie od przyjętego podejścia definicyjnego wszystkie koncepcje są zgodne, że źródła kryzysów tkwią, zarówno w otoczeniu zewnętrznym organizacji (czynniki egzogeniczne), jak i wynikają z czynników wewnętrznych (czynniki endogeniczne). Uwarunkowania egzogeniczne zachodzą na poziomie makroekonomicznym i mikroekonomicznym (otoczenie konkurencyjne) niezależnie od działań i decyzji przedsiębiorców. Mogą one mieć charakter ekonomiczny, finansowy, ale również społeczny, polityczny, prawny czy technologiczny. Z kolei, uwarunkowania endogeniczne zachodzą na poziomie mikroekonomicznym i głównie wynikają z błędnych decyzji, działań lub zaniedbań przedsiębiorcy [Zakrzewska-Bielawska, 2008, s. 69-70; Kozakiewicz, 2004, s. 30; Klepka, 2013, s. 265-267]. Obie kategorie uwarunkowań mogą zaistnieć samodzielnie i niezależnie, jak również, źródłem kryzysu mogą być jednocześnie i czynniki zewnętrzne i wewnętrzne.

Zatem, należy się zgodzić ze twierdzeniem Coombsa, że kryzys może dotknąć każdą nawet najlepiej zarządzaną organizację, natomiast moment pojawienia się sytuacji kryzysowej jest trudny do przewidzenia [2011, s. 3].

Zarządzanie kryzysowe jest jednym z wymiarów zarządzania organizacją. Przedsiębiorca (czy szerzej organizacja) podejmuje wówczas szereg decyzji w ramach podstawowych obszarów, czyli planowania, organizowania, kontrolowania i kierowania, aczkolwiek w specyficznych trudnych i nieprzewidywalnych okolicznościach funkcjonowania organizacji [Prońko, 2011, s. 172].

Podobnie jak w przypadku pojmowania zjawiska „kryzysu”, termin „zarządzanie kryzysowe” definiowany jest z punktu widzenia dwóch koncepcji. Pierwsze podejście traktuje zarządzanie kryzysowe jako szereg działań i decyzji koniecznych do zminimalizowania czy wyeliminowania trudności i negatywnych konsekwencji wystąpienia kryzysu. Proces ten wdrażany jest w momencie rozpoznania kryzysu i nie obejmuje fazy zapobiegania i przygotowania się do kryzysu. Takie węższe ujęcie określane jest również jako reaktywne i pasywne zarządzanie kryzysowe, czyli reagowanie na zdarzenia, które już zaistniały. Zatem, działania i decyzje mają charakter obronny, a ich krótkookresowym celem jest zapanowanie nad niestabilną sytuacją w organizacji [Crandall and Menefee, 1996, s. 11; Krystek, 1987, s. 106; Kozakiewicz, 2008, s. 7; Coombs, 2011, s. 8; Caponigro, 2000, s. 16].

Drugie szersze pojmowanie zagadnienia zarządzania kryzysowego obejmuje, nie tylko działania reaktywne, ale przede wszystkim, ofensywne i proaktywne decyzje i kroki podejmowane przed wystąpieniem kryzysu, jak i po jego zakończeniu. W tym kontekście najbardziej istotne wydają się dwie funkcje zarządzania: planowanie i kontrolowanie. Planowanie ma na celu zapobieżenie sytuacji kryzysowej, a jeśli nie będzie to możliwe, to zapobieżenie chaosowi i niestabilności w systemie zarządzania kryzysowego oraz przygotowanie systemu zarządzania kryzysowego na jak najmniej „bezbolesne” przeprowadzenie organizacji przez proces kryzysu. Z kolei, kontrolowanie ma na celu uzdrowienie organizacji po wyjściu z kryzysu i wprowadzenie zmian zapobiegających w przyszłości destabilizacji organizacji w trudnej sytuacji kryzysowej [Pearson i Clair, 1998, s. 59–76; Wróblewski, 1996, s. 39; Konieczny, 2001, s. 116; Mitroff i Pearson, 1998, s. 43; Grudzewski i in., 2010, s. 53]. W literaturze, jak i praktyce koncepcja szerszego rozumienia terminu „zarządzanie kryzysowe” utożsamiana jest z pojęciem „zarządzanie antykryzysowe”, bądź w ujęciu instytucjonalnym z „systemem zarządzania antykryzysowego”.

Podsumowując dotychczasowe rozważania i cytując Ziarko i Walas-Trębacz można wskazać, że zarządzanie kryzysowe ma na celu: zminimalizowanie prawdopodobieństwa pojawienia się kryzysu, uzyskanie kontroli nad kryzysem, przetrwanie kryzysu z jak najmniejszymi stratami oraz zlikwidowanie skutków kryzysu [2011, s. 40].

Kluczem efektywnego zarządzania kryzysowego w organizacji jest planowanie kryzysowe i dobrze przygotowany plan zarządzania kryzysowego [Abbas, 2021; Mitroff, 2004; Nizamidou, 2023a, s. 4; Pearson i Mitroff, 1993, s. 48–59; Wooten i James, 2008, s. 352–379].

Organizacje posiadające plan zarządzania kryzysowego, czyli stale podejmujące decyzje proaktywne mają wysoki poziom świadomości i gotowości na wypadek kryzysu stale kontrolując swoją kulturę organizacyjną. Z kolei, organizacje, które dopiero w momencie kryzysu podejmują decyzje reaktywne, mogą tracić cenny czas i tym samym, ryzykują nieskutecznością takich decyzji [Mitroff, 2005; Nizamidou, 2023b, s. 248–269; Nizamidou, Vouzas i Gotzamani, 2019, s. 541–562].

Istotną częścią takiego planu zarządzania kryzysowego jest strategia komunikacji kryzysowej (antykryzysowej), która powinna uwzględniać, zarówno interesy i potrzeby interesariuszy wewnętrznych, zwłaszcza pracowników (komunikacja wewnętrzna), jak i otoczenia, czyli interesariuszy zewnętrznych (komunikacja zewnętrzna). Prawidłowo przeprowadzony proces zarządzania komunikacją kryzysową może pozytywnie wpłynąć na wizerunek i reputację organizacji, nawet przy odczuwalnych negatywnych skutkach zaistniałej sytuacji kryzysowej.

Zatem, konieczne jest ciągle monitorowanie bieżącej sytuacji, zarówno przed kryzysem, jak i w jego trakcie, co umożliwi wychwycenie sygnałów (symptomów) ostrzegawczych, uruchomienie odpowiednich narzędzi oraz podjęcie proaktywnych działań wyprzedzających [Regester i Larkin, 2005, s. 5]. Natomiast, w momencie zaistnienia kryzysu istotna jest szybkość, aktualność, otwartość, rzetelność komunikowania i wiarygodność przekazywanych informacji, selekcja informacji do poszczególnych grup interesariuszy oraz elastyczność w miarę zmieniającej się sytuacji i uczciwe, stałe komunikowanie o zmieniającej się sytuacji [Sochala i Chalimoniuk, 2022, s. 182-188; Wallace, 2010, s. 98-99; Taczydło, 2010, s. 212-217; Wójcik, 2001, s. 582].

2.2. Kultura organizacyjna

Jednym z kluczowych poziomów (podsystemów) systemu zarządzania antykryzysowego w organizacji jest podsystem kultury organizacyjnej. W przeciwieństwie do podsystemu infrastruktury, technologii i zasobów ludzkich, kultura organizacyjna, podobnie jak i podsystem emocji są mało widoczne, ale w sposób istotny determinują funkcjonowanie pozostałych podsystemów, jak i całej organizacji, zwłaszcza w procesie zarządzania kryzysem w organizacji [Mitroff i Pearson, 1998, s. 82; Czarnecki i Starosta, 2015, s. 19-24].

W piśmiennictwie pojęcie „kultury organizacyjnej” obejmuje wszystkie kategorie organizacji publicznych i prywatnych (komercyjnych i niekomercyjnych), natomiast termin „kultury korporacyjnej” dotyczy tylko organizacji (przedsiębiorstw) komercyjnych. W anglojęzycznych opracowaniach naukowych oba pojęcia są używane zamiennie.

Należy podkreślić, że organizacja sama w sobie jest systemem kulturowym [Keyton, 2010; Sackmann, 1991].

Do lat 80-tych sfera kultury organizacyjnej nie była postrzegana przez menedżerów, jak i badaczy jako ważny element determinujący efektywność organizacji. Wówczas dopiero zaczęto dostrzegać wpływ wartości, zasad, języka, symboli, rytuałów, czy stylu przywództwa na funkcjonowanie organizacji [Cameron i Quinn, 2006, s.16-17].

Kultura organizacyjna obejmuje normy (prawo) pisane (formalne i nieformalne), akceptowane przez jednostki i grupy różnorodne wartości, wspólne przekonania, wspólne świadome, zróżnicowane działania służące osiąganiu celów oraz regulowane zachowania [Barley, 1983, s. 24-60; Deal and Kennedy, 1982, s. 39; Szydło 2018; Szydło i Grześ-Bukłaho, 2020; Czerniawska i Szydło, 2020; Szydło, Burkiet i Potmalnik, 2021, s. 22]. Kultura organizacyjna generuje tworzenie wspólnych

znaczeń i wspólnego zbiorowego myślenia akceptowanego przez wszystkich członków organizacji [Geertz, 1973, s. 25; Hofstede, 2010, s. 267; Szydło, 2020]. Zatem, kultura organizacyjna jako „DNA” czy „osobowość” organizacji jest swoistym spoiwem zachowań organizacyjnych [Schein, 2010, s. 23-32].

Edgar Schein wyróżnia trzy poziomy kultury organizacyjnej (tzw. piramida Scheina), w zależności od stopnia manifestacji i widoczności dla obserwatora: artefakty fizyczne, behawioralne i językowe (czyli widoczne i ujawnione dla obserwatora formy, jak architektura, produkty, technologie, język, logo, ubiór, twórczość artystyczna, ceremonie i rytuały), wyznawane wspólne przekonania i wartości (normy etyczne, reguły, które ucieleśniają ideologię czy filozofię organizacji), oraz podstawowe założenia wypracowane przez organizację i obowiązujące w organizacji („dominujące orientacje wartości”), które identyfikują jej tożsamość, a często są nieuświadomione i trudne do uchwycenia, jak relacje międzyludzkie, czy relacje organizacji z otoczeniem [2010, s. 23-32].

Z kolei, Geert Hofstede do opisu różnych przejawów kultury zastosował tzw. „diagram cebuli”, na który składają się od zewnętrznej do najgłębszej „warstwy”: symbole, bohaterowie, rytuały i wartości. Pierwsze trzy elementy są najbardziej widoczne dla zewnętrznego obserwatora, aczkolwiek ich znaczenie kulturowe jest niewidoczne, natomiast rdzeń kultury stanowią wartości, które w pierwszym momencie nie są uwewnętrznione [Hofstede, Hofstede i Minkov, 2010, s. 7-10].

W zależności od przyjętych kryteriów, przeprowadzanych jest wiele różnorodnych jednowymiarowych i wielowymiarowych klasyfikacji typów kultury organizacyjnej [Hartnell, Ou i Kinicki, 2011, s. 677–94; Denison i Mishra, 1995 s. 204-223; Deshpande i Farley, 1999, s. 111–127; Sikorski, 1990].

Jedną z podstawowych i ogólnych typologii, aczkolwiek istotną z punktu widzenia rozwoju i dynamiki organizacji jest wyróżnienie kultury organizacyjnej otwartej (afiliacyjnej) i zamkniętej (tradycyjnej). Kultura afiliacyjna zorientowana jest na ludzi, relacje i wartości. Promuje ona innowacyjność, kreatywność i inicjatywę odolną pracowników. Takie kultury są zdolne i gotowe do adaptacji do zmian i podejmowania nowych wyzwań oraz większej skłonności do podejmowania ryzyka. Komunikacja wewnątrz takiej organizacji jest dwustronna [Sułkowski, 2020, s. 96-98]. Z kolei, kultury zamknięte zorientowane są na dobro kolektywne organizacji, scentralizowane zarządzanie i odgórny jednostronny proces decyzyjny, z góry określone i wyuczone role przy braku inicjatywy i sprawnego przepływu informacji [Müller, 2022, s. 65-75]. Organizacje o typie kultury hierarchicznej zamkniętej doświadczają trudności w adaptacji do zmian zewnętrznych, w tym sytuacji kryzysowych, a tym samym wywierają negatywny wpływ na wyniki organizacji [Denison

i Mishra, 1995, s. 204-223; Fekete i Bocskei, 2011; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez i Sanz-Valle, 2016, s. 30-41].

Podobny charakter ma klasyfikacja Kottera i Hesketta wyróżniająca kultury korporacyjne łatwiej ulegające zmianie (bardziej elastyczne, widzialne) i trudniej dostosowujące się do zmieniających warunków (sztywne i niewidzialne) [1992, s. 4-5].

Roger Harrison zdefiniował cztery typy kultury organizacyjnej zorientowane na: władzę, rolę, zadania i osoby [1972, s. 119-128], a następnie zmodyfikował je wspólnie ze Stokesem i wyróżnił kultury organizacyjne zorientowane na władzę, rolę, osiągnięcia (sukces) i wsparcie [Harrison i Stokes, 1992]. Podobną klasyfikację kultury organizacyjnej przeprowadził Charles Handy, jednak poszczególnym wyróżnionym typom przypisał grecką symbolikę. Mityczny bóg Zeus reprezentował hierarchiczną, patriarchalną kulturę klubową (później kulturę władzy), bóg Apollo reprezentował kulturę opartą na wyraźnym zdefiniowaniu ról poszczególnych członków organizacji, bogini Atena reprezentowała kulturę zadaniową skoncentrowaną na kreatywnym rozwiązywaniu konkretnych problemów, a bóg Dionizos reprezentował kulturę egzystencjalną (później kulturę jednostki) bazującą na indywidualnych umiejętnościach i talentach [1995, s. 13-26].

Z punktu widzenia niniejszej publikacji istotna wydaje się klasyfikacja Camerona i Quinna uwzględniająca kryterium efektywności organizacji. Kim Cameron i Robert Quinn wyróżnili cztery typy kultury organizacyjnej. Kultura hierarchii charakterystyczna jest dla dużych biurokratycznych, zhierarchizowanych organizacji ze ściśle określonymi regulaminami i procedurami, które mają jej zapewnić stabilizację, efektywność i przewidywalność. Kultura rynku zorientowana jest na otoczenie zewnętrzne (dostawcy, klienci, kontraktorzy) i kształtowanie swojej pozycji w tym otoczeniu. Ekonomiczne mechanizmy rynkowe, głównie transakcje sprzedaży, czy wymiany, pozwalają zapewnić organizacji konkurencyjność, produktywność i zysk. Kultury klanu przypominają raczej duże rodziny niż podmioty gospodarcze. Dominują tu wspólnie wyznawane wartości oraz cele, wysoki stopień zaangażowania i lojalności pracowników oraz praca zespołowa. Kultura adhokracji charakterystyczna jest dla ery informacji XXI wieku. Organizacje lub raczej grupy zadaniowe powoływane są *ad hoc* w celu zrealizowania konkretnych zadań i rozwiązania konkretnych problemów, po czym ulegają rozwiązaniu. Zatem, nie występują tutaj typowe struktury hierarchiczne i scentralizowane zarządzanie. Taka kultura organizacyjna umożliwia organizacji większą elastyczność i adaptację do ciągle zmieniającego się otoczenia [2006, s. 37-45].

Kultura organizacyjna pełni głównie funkcję integrującą i percepcyjną w kontekście utrwalania i podtrzymywania wspólnej tożsamości i świadomości członków

organizacji, komunikacji wewnętrznej oraz kreowania i utrwalania pozytywnych zachowań i wartości. W aspekcie zewnętrznym kultura organizacyjna pełni istotną rolę informacyjną i promocyjną również w aspekcie kreowania pozytywnych wzorców postaw i działań danej organizacji [Bańka, 2017, s. 23].

W obliczu współczesnych wyzwań odporność organizacji staje się ich strategicznym imperatywem. Organizacje muszą być odporne i elastyczne, aby przetrwać każdy kryzys. Organizacje o wysokim poziomie odporności na sytuacje kryzysowe mają zdolność dostosowywania się do zmian strategicznych, są w stanie utrzymać stabilność operacyjną i mogą szybko zregenerować się po wszelkich zakłóceniach, tym samym przyczyniając się do ciągłego doskonalenia organizacji [Nizamidou, 2023a, s. 3; Weick i Sutcliffe, 2007]. Zatem, odporność organizacji na kryzys i zarządzanie antykryzysowe są ściśle ze sobą powiązane.

Kultura organizacyjna może wpływać na wyniki (efektywność) organizacji, zarówno pozytywnie, jak i negatywnie [Kim, Lee i Yu, 2004, s. 340-359; Fekete i Bocskei, 2011; Zheng, Yang i McLean, 2010, s. 763-771; Cameron i Quinn, 2006, s. 16-17]. Podobnie, model kultury organizacyjnej jest jednym z istotnych czynników wpływających na odporność organizacji na sytuacje kryzysowe i proces zarządzania kryzysem w organizacji.

Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych w 2020 r. przez ICAN Institute Research wśród przedstawicieli działów personalnych średnich i dużych przedsiębiorstw, zdefiniowana, transparentna, otwarta i zorientowana na ludzi i wartości kultura organizacyjna umożliwiła przetrwanie okresu kryzysu pandemicznego SARS CoV-2 i utrzymanie efektywności działania [Smoliński, Kubisiak i Zakrzewska, 2020, s. 26-35]. Uwzględniając model stworzony przez Martę Müller można stwierdzić, że kultura organizacyjna odporna na sytuacje kryzysowe charakteryzuje się: przejrzystością działań, zorientowaniem na klienta, zaufaniem, lojalnością szacunkiem do ludzi, kreatywnością, oraz wspierającą kadrą menedżerską uwzględniającą dobrostan pracowników [Müller, 2022, s. 65-75].

3. Wyniki badań

3.1. Prezentacja przedsiębiorstwa Samsung Electronics

Przedsiębiorstwo Samsung powstało w 1938 roku w Deagu w Korei Południowej z inicjatywy Lee Byung-Chull. Nazwa została zaczerpnięta z koreańskich słów *sam* i *sung*, co oznacza „trzy gwiazdy”, które do 1969 roku widniały w logotypie przedsiębiorstwa. Początkowo, jako mała firma handlowa, Samsung zajmował się

eksportem artykułów spożywczych. Stopniowo, w kolejnych latach i dekadach rozszerzał swoją działalność na inne branże, w tym branżę elektroniczną [<https://www.britannica.com/money/Samsung-Electronics>, 30.06.2024].

W 1969 roku, po wejściu w sektor elektroniczny, nastąpił rebranding przedsiębiorstwa na Samsung Electronics Co. i zmiana jego logotypu. Wówczas, rozpoczęto produkcję pierwszych odbiorników telewizyjnych. W latach 70-tych Samsung rozpoczął swoją działalność również w sektorze stoczniovym i to te dwie branże zdominowały kierunki ekspansji i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku globalnym. W drugiej połowie lat osiemdziesiątych doszło do podziału grupy Samsung na pięć różnych grup biznesowych, co pozwoliło na utrzymanie silnej pozycji przedsiębiorstwa w kilku sektorach przemysłu. W latach 90-tych przedsiębiorstwo opracowało system telefonii komórkowej, a swoje premiery miały pierwsze lekkie urządzenia mobilne [Samsung. History].

W latach 2000. Samsung Electronics skutecznie rozwinął swoją działalność na rynku telefonów komórkowych, a wprowadzenie serii Galaxy z systemem operacyjnym Android wyniosło przedsiębiorstwo na czołową pozycję w branży smartfonów. W 2007 roku Samsung stał się jednym z trzech największych przedsiębiorstw na świecie w branży Consumer Electronics [Abbas, 2023; Yun, Lee i Aoshima, 2019, s. 779-812].

W 2022 roku przedsiębiorstwo Samsung Electronics zatrudniało ponad 270 tysięcy pracowników na świecie, w tym około 120 tys. w głównej siedzibie firmy w Seulu w Korei Południowej. Od pięciu lat ogólna liczba zatrudnionych jest stabilna i oscyluje między 266 tys. a 280 tys. pracowników [<https://www.statista.com/statistics/236919/number-of-samsung-electronics-employees-worldwide>, 30.06.2024].

Od 2005 roku Samsung Electronics notował regularny wzrost globalnych przychodów, aczkolwiek od kryzysu pandemicznego w 2020 r. widoczny jest spadek jego zysków. W 2023 roku przychody przedsiębiorstwa wynosiły około 220 mld. dol. (według Statista około 194 mld. dol.). Majątek przedsiębiorstwa szacowano na prawie 350 mld. dol., a zysk osiągnięty w 2023 roku, to prawie 35 mld. dol. Ponad 30-procentowy spadek zysków w ostatnim kwartale 2023 roku zaowocował między innymi decyzją o wydłużeniu czasu pracy kadry zarządzającej do 6 dni [<https://www.forbes.com/companies/samsung-electronics>, 30.06.2024; Royle, 2024].

Samsung od czterech lat plasuje się na pierwszym miejscu w rankingu Forbesa najlepszego pracodawcę, w którym brane są również pod uwagę aspekty kultury organizacyjnej. Uczestnicy ankiety oceniają odpowiedzialność społeczną swojej firmy, wyniki ekonomiczne i warunki pracy, a także wskazują, czy poleciliby firmę

rodzinie lub przyjaciółom. Respondenci pytani są również o ocenę swojego pracodawcy na podstawie takich kryteriów, jak równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, możliwości rozwoju kariery i różnorodność pracowników, rozwój talentów, możliwość pracy zdalnej, świadczenia z tytułu urlopu rodzicielskiego, oraz duma z produktów lub usług firmy, które oferuje. Forbes podkreślił istotną rolę przedsiębiorstwa Samsung, które kładzie nacisk na możliwości rozwoju, globalną współpracę, pracę zdalną i zapewnianie pracy, która ma znaczenie dla jego pracowników [Forbes, World's Best Employers, 2023].

3.2. Kазus Samsung Galaxy Note 7

W dniu 2 sierpnia 2016 roku przedsiębiorstwo Samsung Electronics wypuściło na rynek najnowszy model smartfonu 4G LTE Samsung Galaxy Note 7. W dniu 19 sierpnia powyższy model telefonu zadebiutował w 10 krajach. Pięć dni później, w dniu 24 sierpnia 2016 r. w mediach społecznościowych w Korei Południowej odnotowano pierwszy przypadek wybuchu baterii w telefonie. Wkrótce Samsung otrzymał blisko 100 raportów o eksplozji baterii i w konsekwencji zniszczeniach innych rzeczy [Lee i Lee, 2016].

Początkowo, reakcja przedsiębiorstwa nie była dość szybka i zadowalająca. Zalecano jedynie używanie oryginalnych ładowarek, pośrednio nawet winiąc użytkowników za niewłaściwe używanie telefonów [Lan, 2023, s. 7]. Dopiero w dniu 2 września ogłoszono wstrzymanie sprzedaży wadliwego modelu w 10 krajach, a w dniu 11 października całkowicie wycofano sprzedaż modelu z rynku i zaproponowano wymianę ponad 2 milionów wadliwych modeli na inne, typu Galaxy S7 oraz S7Edge [Zhang, 2020, s. 72].

Jednocześnie, wszczęto wewnętrzne postępowanie w celu ustalenia przyczyn zaistnienia wad telefonu wskazując dość szybko jednostkę Samsunga, Samsung SDI, jako winną wyprodukowania wadliwych baterii litowo-jonowych. Niezależni zewnętrzni kontrolerzy i eksperci stwierdzili ponadto inne błędy konstrukcyjno-techniczne, jak niewystarczający materiał izolacyjny, wady spawalnicze, zbyt krótki obieg, a co za tym idzie zbyt wysoka temperatura wewnątrz telefonu oraz zbyt mała przestrzeń dla baterii wewnątrz telefonu w momencie jego ładowania [Samsung Newsroom, 2017; Dolcourt, 2016].

Kiedy liczba zgłoszonych wadliwych modeli w samej tylko Korei Południowej oraz w Stanach Zjednoczonych przekroczyła 2,5 miliona oraz po tym, jak coraz częściej ujawniano podejrzane przypadki na pokładach samolotów pasażerskich, ministerstwa transportu w Stanach Zjednoczonych i innych krajach zakazały wnoszenia na pokład samolotów telefonu Samsung Galaxy Note 7 [Oddy, 2016].

Już wtedy pojawiły się pierwsze symptomy kryzysu komunikacyjnego w przedsiębiorstwie, a wówczas zaufanie klientów do marki było bardzo wysokie. W ciągu poprzednich 10 lat wzrosło ono o około 320% windując markę Samsung w 2016 roku na 7 pozycję wśród najlepszych marek globalnych na świecie [Samsung Newroom, 2016].

Zarząd przedsiębiorstwa Samsung Electronics postanowił wdrożyć własne strategie i działania antykryzysowe. W ramach działań reaktywnych, Samsung zbudował laboratorium, w którym 700 badaczy przetestowało 200 tys. telefonów i 30 tys. baterii w celu ustalenia usterki smartfonów. Telefony były testowane w ekstremalnych warunkach naśladujących okoliczności eksplozji baterii. Ponadto, w celu zbadania wad produkcyjnych i wdrożenia działań naprawczych, firma Samsung współpracowała z producentami baterii. Zaangażowano trzy niezależne laboratoria testowe do przeprowadzenia dokładnej oceny baterii i sprawdzenia skuteczności działań naprawczych [Samsung Electronics Sustainability Report, 2017].

Przedsiębiorstwo Samsung współpracowało także z agencjami rządowymi i organami regulacyjnymi w krajach, w których zgłoszono incydenty, co również pomogło w ustanowieniu ogólnobranżowych standardów bezpieczeństwa.

Działania reaktywne najbardziej krytykowane przez opinię publiczną i wpływające negatywnie na reputację przedsiębiorstwa i jego kryzys wizerunkowy, to sposób reakcji na kryzys i sposób komunikacji zewnętrznej. Wprawdzie, przekazywano ogólne komunikaty na konferencjach prasowych i wysyłano klientom bezpośrednie ogólne informacje, to jednak Samsung powinien był zacieśnić współpracę z mediami informacyjnymi oraz przekazywać społeczeństwu dokładne i precyzyjne informacje, powstrzymując tym samym rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji.

Oficjalne przeprosiny Dyrektora Generalnego przedsiębiorstwa Samsung Electronics zostały opublikowane w największych amerykańskich gazetach przez firmę Samsung, ale dopiero w dniu 7 listopada 2016 r. Zarząd firmy Samsung przyjął strategię wyczekiwania, dlatego początkowo stracił szansę na kontrolowanie sytuacji kryzysowej [Szulc i Manikowski, 2022, s. 149].

Serwisy informacyjne, telewizyjne i internetowe, oraz tradycyjne gazety szeroko informowały o problemie z baterią w telefonie Samsung Galaxy Note 7 wskazując jednocześnie na potencjalne zagrożenia dla bezpieczeństwa. Jednak, kluczową rolę w trakcie kryzysu odegrały platformy internetowe, media społecznościowe i fora konsumenckie dyskusyjne, które podsycaly negatywne nastroje wpływając negatywnie na opinię publiczną. Reakcja Samsunga, poza krótkimi ogólnymi postami na platformie Twitter, była spóźniona i niewystarczająca. W obecnej erze społeczeństwa cyfrowego i przy powszechnym dostępie do informacji w czasie kryzysu istotne jest zachowanie przejrzystości i bieżące informowanie opinii publicznej, a nie tylko

zachowanie poufności i zapobieganie wyciekom informacji [Abbas, 2023; Zhang, 2020, s. 74].

Jeśli chodzi o działania proaktywne, to przedsiębiorstwo Samsung wdrożyło bardziej rygorystyczne środki kontroli jakości i bezpieczeństwa produktów w procesie rozwoju, produkcji, jak i wprowadzania nowych produktów na rynek.

W swoim raporcie biznesowym z 2017 roku Samsung zadeklarował, że „bazując na wnioskach, jakie wyciągnęliśmy z problemów z jakością Galaxy Note 7, będziemy w dalszym ciągu zapewniać, że bezpieczeństwo konsumentów będzie naszym najwyższym priorytetem w dążeniu do innowacji. Aby zapobiec ponownemu wystąpieniu podobnego zdarzenia, wdrożyliśmy wielopoziomowe środki bezpieczeństwa i dokładny proces kontroli bezpieczeństwa, a także utworzyliśmy organizację zajmującą się weryfikacją bezpieczeństwa” [Samsung Electronics Co., Ltd. 2016; Business Report, 2017, s. 26].

W ramach nowych procedur opracowano nową, wieloetapową kontrolę jakości i bezpieczeństwa (tzw. ośmiopunktowa lista kontrolna bezpieczeństwa baterii), której muszą przestrzegać wszyscy jej producenci. W celu zwiększenia zaufania klientów wprowadzono rozszerzone okresy gwarancji na istniejące, jak i nowe urządzenia [Samsung Electronics Sustainability Report, 2017]. Ponadto, firma Samsung dokonała kilku zmian organizacyjnych, takich jak, zmiana przywództwa, zatrudnienie nowych członków w celu kontroli szkód, ulepszenie usług obsługi klienta w celu zapewnienia łatwiejszego dostępu do pomocy i informacji o produktach i pomocy technicznej [https://www.peppercontent.io/blog/samsung-galaxy-note-7-crisis/, 02.07.2024].

Samsung uruchomił również kampanie marketingowe mające na celu odbudowanie reputacji i zaufania do firmy oraz podkreślenie jej zaangażowania w jakość i bezpieczeństwo. Działania marketingowe podczas kolejnych premier produktów marki Samsung zostały starannie opracowane, aby wzmocnić pozytywne skojarzenia z marką i odzyskać zaufanie i zadowolenie klientów. Dzięki nowym liniom produktów skupiono się na zapewnianiu pozytywnych doświadczeń ich użytkowników [Abbas, 2023].

3.3. Wyzwania w obszarze kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie Samsung Electronics

Globalny Kodeks Postępowania Samsung Electronics („Global Code of Conduct”) opiera się na pięciu podstawowych zasadach (wartościach): ludzie, doskonałość, zmiana, uczciwość i wspólny dobrobyt [Global Code of Conduct, 2022].

Przez kilkadziesiąt lat południowokoreańska hierarchiczna kultura organizacyjna, oparta na rodzinnych więziach (model „czebol”), kolektywizmie, paternalistycznym, scentralizowanym, czy wręcz autorytarnym systemie zarządzania organizacją znakomicie sprawdzała się w szybko rozwijającym się przedsiębiorstwie Samsung Electronics, kierowanym przez Lee Kun Hee, syna założyciela przedsiębiorstwa Samsung. Jednak, konieczność zmiany przywództwa, z uwagi na ciężką chorobę Lee Kun Hee, i ujawniony w 2016 roku kryzys Galaxy Note 7 obnażyły słabości i deficyty systemu zarządzania kryzysowego organizacji Samsung Electronics i jej kultury organizacyjnej.

W systemie kultury organizacyjnej odgórnej oczekiwano od pracowników bezproblemowego wykonywania poleceń przełożonych. Profesor Uniwersytetu Chung-Ang i były pracownik firmy Samsung Kim Jin-baek wyjaśnił, że „W kulturze Samsunga menedżerowie nieustannie odczuwają presję, aby wykazać się krótkotrwałymi osiągnięciami”. „Kierownicy martwią się, że mogą nie być w stanie osiągnąć celów i stracić pracę, nawet jeśli wiedzą, że cele są wygórowane” [Media Culture]. Taka kultura organizacyjna nie sprzyjała motywacji, rozwojowi, kreatywności oraz innowacyjności.

Co więcej, ujawnione przez Międzynarodową Konfederację Związków Zawodowych dokumenty wewnętrzne firmy i zeznania pracowników wykazały zastraszanie, izolowanie i karanie „kłopotliwych” pracowników, w tym liderów związków zawodowych, złe warunki pracy i płacy, fizyczne i werbalne znęcanie się nad pracownikami, naruszanie zasad bezpieczeństwa pracy oraz dyskryminację ze względu na płeć i wiek pracowników [Sehyeon Baek].

Należy zgodzić się z opiniami, że chaos organizacyjny związany z decentralizacją kompetencji decyzyjnych na najwyższym poziomie zarządzania w organizacji wpłynął negatywnie na zarządzanie komunikacją kryzysową zewnętrzną. Wskutek tego, komunikaty były niejasne, nieprzejrzyste, a przede wszystkim opóźnione. Po drugie, ze względu na wewnętrzne nieprozumienia i zalecenia decydentów oraz brak przygotowania organizacji do zarządzania kryzysem i ryzykiem, widoczne były zaburzenia procesu komunikacji wewnętrznej [Lee i Lee, 2016; Szulc i Manikowski, 2022, s. 152].

W marcu 2016 roku (czyli na kilka miesięcy przed wybuchem kryzysu Samsung Galaxy Note 7) przedsiębiorstwo Samsung Electronics zapowiedziało, a w czerwcu 2016 roku ogłosiło plan reorganizacji autorytarnej i odgórnej kultury organizacyjnej. Zmiany miały polegać na większym uelastycznieniu środowiska pracy oraz wprowadzeniu horyzontalnej kultury organizacyjnej. Kryzys z sierpnia 2016 roku przyczynił się do radykalnych zmian w strukturze wewnętrznej, kulturze organizacyjnej (korporacyjnej) oraz warunków pracy i płacy pracowników.

Od 1 marca 2017 roku zreformowano hierarchię stanowisk z siedmiostopniowego systemu funkcji opartych na rolach i stażu pracy na czterostopniowy system rozwoju kariery w zależności od rozwoju kompetencji zawodowych. Zobowiązano się do ograniczenia praktyk hierarchicznych, niepotrzebnych spotkań, niepotrzebnej pracy w godzinach nadliczbowych i zachęcano pracowników do korzystania z urlopów długoterminowych. Top menedżerowie podpisali deklarację o wyeliminowaniu tradycyjnych autorytarnych sposobów postępowania w pracy. Zalecano zwracanie się do współpracowników po imieniu z przyrostkiem *-nim*, który w języku koreańskim oznacza szacunek, zamiast używania hierarchicznych tytułów i nazywania ich po nazwie stanowiska [Samsung Electronics Sustainability Report, 2017].

Zgodnie z koncepcją nowego Dyrektora Generalnego Lee Jae-yong, Samsung Electronics miał się stać przedsiębiorstwem globalnym, którego kultura organizacyjna miała konkurować z kulturami zachodnich korporacji i zachęcać pracowników do większej kreatywności i oddolnego wkładu. W swoim oświadczeniu Samsung stwierdził, że reforma kultury organizacyjnej oznacza, że „będziemy szybko działać, szukać kultury otwartej komunikacji i nadal wprowadzać innowacje jako firma start-up” [Samsung Pledges ..., 2016].

W tym celu Samsung uruchomił wewnętrzne programy Creative Lab, jako inkubator nowych pomysłów z potencjałem biznesowym oraz Worker Resource Group, czyli dobrowolną grupę łączącą kadrę kierowniczą i pracowników w zakresie wspólnych interesów i zadań. Ponadto, utworzono wewnętrzną platformę wymiany pomysłów Mosaic, globalny program wymiany talentów Samsung Talent Exchange Program oraz Uniwersytet Samsung Electronics, zapewniający zintegrowane kształcenie w zakresie zawodu i przywództwa [Samsung Ranks First on Forbes ...]. Jak pokazują wyniki wewnętrznych badań satysfakcji pracowników w ramach Samsung Culture Index, powyższe inicjatywy znalazły akceptację pracowników korporacji, a największą aprobatą wśród wszystkich badanych kategorii, cieszą się kategorie „pracuj mądrze”, „myśl intensywnie”, „buduj zaufanie”, oraz „przywództwo i polityka” [Samsung Electronics Sustainability Report, 2017].

Podsumowanie

Specyfiką branży high-tech w sektorze Consumer Electronics jest wysoka konkurencja, pogoń za innowacjami, potrzeba elastyczności i wysokiego poziomu adaptacji do dynamicznie rozwijającego się rynku. Działania i decyzje przedsiębiorstwa Samsung Electronics związane z wprowadzaniem kolejnych nowych modeli smartfonów z pewnością determinowane były dużą konkurencją w branży elektro-

nicznej i koniecznością szybkiego wprowadzania nowych innowacyjnych produktów, zwłaszcza w kontekście rywalizacji z konkurencyjnymi modelami telefonów iPhone firmy Apple.

Przeprowadzona w artykule analiza studium przypadku przedsiębiorstwa Samsung Electronics doprowadziła do ogólnego wniosku, że zaistniały kryzys wokół telefonu Samsung Galaxy Note 7, przede wszystkim objawił poważne problemy w kulturze organizacyjnej Samsunga. Hybrydowa hierarchiczno-klanowa kultura organizacji (południowokoreański czebol) jaką prezentowała struktura przedsiębiorstwa Samsung Electronics nie sprawdziła się w sytuacji kryzysowej. Scentralizowana i zhierarchizowana zamknięta kultura organizacyjna nie była gotowa na nagłe i radykalne zmiany, zatem okazała się mało elastyczna i nisko odporna na sytuacje kryzysowe. Pierwsze decyzje i działania w kierunku zmian w strukturze organizacyjnej zostały wprowadzone zbyt późno, co mogło wynikać z faktu, że brak było jasno sformułowanego planu zarządzania kryzysowego oraz transparentności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Warto również wskazać, że zbyt dużo błędów popełniono w obszarze komunikacji kryzysowej, być może dlatego, że nie przygotowano wcześniej żadnej strategii komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Najgorszą strategią komunikacyjną przedsiębiorstwa jest milczenie oraz brak informacji i komunikacji, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Kolejnym „grzechem” złej polityki informacyjnej organizacji było przekazywanie nieprawdziwych informacji oraz wprowadzanie adresatów komunikatu w błąd.

W artykule podjęto próbę uzupełnienia wiedzy w istniejącej literaturze na temat kultury organizacji i zarządzania kryzysowego, nie tylko poprzez ukazanie negatywnych doświadczeń badanej organizacji, ale także wskazanie dobrych praktyk, które wdrożyło przedsiębiorstwo Samsung w ramach działań antykryzysowych w krótszym i dłuższym okresie pokryzysowym. Praktyczne implikacje przeprowadzonych badań potwierdzają tezę o bezpośrednim i istotnym wpływie charakteryzowanego modelu kultury organizacyjnej na proces zarządzania kryzysowego w organizacji. Od momentu kiedy zarządzający przedsiębiorstwem uznali sobie za istotne jest budowanie w organizacji świadomości ryzyka, w tym świadomości kryzysu i rozpoczęli konsekwentne wdrażanie kolejnych decyzji i działań proaktywnych, przedsiębiorstwo Samsung Electronics nie doświadczyło trudnych sytuacji kryzysowych. Wręcz przeciwnie, jak pokazuje wiele różnych rankingów i badań międzynarodowych, organizacji udało się odzyskać zaufanie klientów i pracowników, wzmocnić systemy bezpieczeństwa i jakości, odbudować swoją markę i reputację oraz potwierdzić wysoką pozycję na globalnym rynku wysokich technologii.

ORCID

Agnieszka Konopelko: <https://orcid.org/0000-0002-6454-087X>

Literatura

1. Abbas J. (2021), *Crisis management, transnational healthcare challenges and opportunities: The intersection of COVID-19 pandemic and global mental health*, Research in Globalization 3.
2. Abbas T. (2023), *Remarkable Recovery: Samsung Crisis Management Case Study*, <https://changemanagementinsight.com/samsung-crisis-management-case-study/Szulc> [04.07.24].
3. Bandura – Madej W. (1998), *Wybrane zagadnienia interwencji kryzysowej*, Interart, Warszawa.
4. Bańka W. (2011), *Człowiek w organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
5. Bardian J., *Czebole – południowokoreańskie koncerny*, <https://kierunek-wschod.pl/czebole-poludniowokoreańskie-koncerny-koreański> [03.07.2024].
6. Barley S. (1983), *Semiotics and the study of occupational and organizational cultures*, Administrative Science Quarterly 28 (3), pp. 393-413.
7. Barszczowska B. (2017), *Wykorzystanie interim managementu w zarządzaniu kryzysowym*, w: Danielak W., Pujer K. (red.), *Nowoczesne zarządzanie organizacją ze szczególnym uwzględnieniem orientacji zasobowej*, Exante, Wrocław.
8. Barton R. (1993), *Crisis Management*, Oxford Press Publishers, Oxford.
9. Britannica Money, <https://www.britannica.com/money/Samsung-Electronics> [30.06.2024].
10. Cameron K. S., Quinn R. E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
11. Caponigro J.R. (2000), *The Crisis Counsellor. A Step-By-Step Guide to Managing a Business Crisis*, NTX, London.
12. Collins Dictionary, <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/permacrisis>. The Resilience Revolution is Here. PwC's Global Crisis and Resilience Survey 2023, <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey.html> [01.08.2024].
13. Coombs W. T. (2011), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, SAGE Publications, Los Angeles.
14. Crandall W., Menefee M. L. (1996), *Crisis Management in the Midest of Labor Strife: Preparing for the Worst*, S.A.M. Advanced Management Journal, Winter 61.

15. Czarnecki M., Starosta A. (2015), *Niedopasowanie kultury organizacyjnej jako bariera we wdrażaniu działań antykryzysowych – studium przypadku*, Management Forum 3 (2), s. 19-24.
16. Czerniawska M., Szydło J. (2020), *The Worldview and Values – Analysing Relations*, WSEAS Transactions on Business and Economics 17, Art. #58, pp. 594-607.
17. Deal T.E., Kennedy A.A. (1982), *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
18. Denison D. R., Mishra A. K. (1995), *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*, Organization Science 6 (2), pp. 204-223.
19. Deshpande R., Farley J. U. (1999), *Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms*. Journal of International Marketing 7 (4), pp. 111-127.
20. Dolcourt J. (2016), *Samsung Galaxy Note 7 recall: Here's what happens now*. <https://www.cnet.com/au/news/samsung-galaxy-note-7-return-exchange-faq> [01.07.2024].
21. Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWN, Warszawa.
22. Du C. Z. (2017), *On the crisis and turnaround of Samsung's new business centered on the Note 7 explosion*, China Electronics Business 3, pp. 27-30.
23. Farrell S. (2016), *Samsung share price dives after Galaxy Note 7 phone recall*, <https://www.theguardian.com/business/2016/sep/12/62amsung-galaxy-note-7-share-prices-dives-phone-recall> [02.07.204].
24. Fekete H., Bocskei E. (2011), *Cultural waves in company performance*. Research Journal of Economics, Business and ICT, 3.
25. Forbes, <https://www.forbes.com/companies/samsung-electronics> [30.06.2024],
26. Forbes, *World's Best Employers 2023*, <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers> [30.06.2024].
27. Geertz C. (1973), *The Interpretation of Culture*, Basic Books, London.
28. Gierszewska G. (2002), *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, w: Kozyra B., Zelek A., (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.
29. Global Code of Conduct, Samsung Electronics Co., LTD. (2022), https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/global/ir/docs/SAMSUNG_globalcode_of_conduct_2020.pdf [07.07.2024].
30. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz, M. (2010), *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
31. Handy C. B. (1995), *Gods of Management; The Changing Work of Organizations*, Oxford University Press, New York, Oxford.

32. Harrison R. (1972), *Understanding your organisational culture*, Harvard Business Review 50, pp. 119-128.
33. Harrison R., Stokes H. (1992), *Diagnosis organisational culture*, Pfeiffer and Company, New York.
34. Hartnell C. A., Ou A. Y., Kinicki A. (2011), *Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions*. Journal of Applied Psychology 96 (4), pp. 677–94.
35. Herman Ch. F. (1963), *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organization*, Administrative Science Quarterly 8.
36. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw Hill, New York.
37. Keyton J. N. (2010), *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences* (2 edition), SAGE Publications, Inc, Los Angeles.
38. Kim P. (2019), *Integrating Strategy And Culture: The Culture Of Dedication In Samsung Electronics And Apple Inc.*, Journal of International Business and Economy 20 (1), pp 102-108.
39. Kim J., Lee S., Yu K. (2004), *Corporate culture and organizational performance*, Journal of managerial psychology 19 (4), pp. 340-359.
40. Kim V., Wakabayashi D. (2023), *What to Know About the Chaebol Families That Dominate South Korea's Economy*, The New York Times, <https://www.nytimes.com/2023/12/18/business/chaebol-south-korea.html> [08.07.24].
41. Klepka R. (2013), *Kryzys w przedsiębiorstwie, jego symptomy i przyczyny*, Studia i Materiały Wydziału Zarządzania i Administracji. Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach. Miscellanea Oeconomicae 2, s. 265-267.
42. Konieczny J. (2001), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach*, Wydawnictwo Garmond, Poznań-Warszawa.
43. Kotter J. P., Heskett J. L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York.
44. Kozakiewicz K. (2004), *Strategia przedsiębiorstwa w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
45. Krystek U. (1987), *Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung Überlebenskrisischer Prozesse in Unternehmen*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
46. Krzakiewicz K. (2008), *Zarządzanie antykryzysowe w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
47. Lan T. (2023), *A Critical Case Report of Samsung Note 7 Recall*, Frontiers in Art Research 5 (11).

48. Lee Y.L., Lee, M.J. (2016), *Rush to Take Advantage of a Dull iPhone Started Samsung's Battery Crisis*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-09-18/samsung-crisis-began-in-rush-to-capitalize-on-uninspiring-iphone> [02.07.2024].
49. Marcisz J. (2017), *Kultura organizacyjna i jej specyfika*, w: Gawron I., Myjak T., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu, Nowy Sącz.
50. Media Culture, <https://www.mediaculture.com/insights/samsung-galaxy-crisis-result-corporate-culture> [07.07.24].
51. Mitroff I.I. (2001), *Managing Crises Before They Happen*, American Management Association, New York.
52. Mitroff I. I. (2004), *Crisis leadership. Planning for the unthinkable*. Wiley & Sons, Inc., Indiana.
53. Mitroff, I. I. (2005), *Why some companies emerge stronger and better from a crisis. Seven essential lessons for surviving disaster*. AMACOM, New York.
54. Mitroff I. I., Pearson, C. M. (1993), *Crisis management: a diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
55. Mitroff I. I., Pearson C. M. (1998), *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Businessman Book, Business Press, Warszawa.
56. Müller M. (2022), *Weryfikacja wartości organizacyjnych w warunkach kryzysowych dla podmiotu gospodarczego – ujęcie modelowe*, e-mentor 5 (97), s. 65-75.
57. Naranjo-Valencia J. C., Jiménez-Jiménez D., Sanz-Valle R. (2016), *Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies*. *Revista Latinoamericana de Psicología* 48 (1), pp. 30-41.
58. Nizamidou C. (2023a), *Resilience, crisis management and continuous improvement against the impact of COVID-19 on employees' engagement and emotions. Insights from a Cypriot SME*, *Cogent Economics & Finance* 11 (2).
59. Nizamidou C. (2023b), *Provocative products, the boomerang effect, the shooting star crisis and the panacea of workforce diversity*, *EuroMed Journal of Business* 18 (2), pp. 248–269.
60. Nizamidou C., Vouzas F., Gotzamani K. (2019), *Exploring the interrelationship between quality, safety and HR within crisis management framework*. *The TQM Journal* 31(4), pp. 541–562.
61. Oddy S. (2016), *Booming or Busting: Samsung's Trouble with Quality*. www.riskmanagementmonitor.com/tag/samsung-galaxy-note/ [01.07.2024].
62. Ogryzek M., Guillery J. (1999), *Communicating in crisis. A Theoretical and Practical Guide to Crisis Management*, Aldine de Gruyter, New York.
63. Oldcorn R. (1989), *Management*, Macmillan, London.

64. Pearson C. M., Clair J. A. (1998), *Reframing Crisis Management*, Academy of Management Review 23 (1), pp. 59–76.
65. Pearson C. M., Mitroff I. I. (1993), *From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management*, Academy of Management Perspectives 7 (1), pp. 48–59.
66. Peppercontent, <https://www.peppercontent.io/blog/samsung-galaxy-note-7-crisis/> [02.07.2024].
67. Prońko J. (2011), *Bezpieczeństwo, zagrożenie, kryzys w kontekście kierowania organizacjami*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
68. *Revenue of Samsung Group as percentage of gross domestic product (GDP) in South Korea from 2017 to 2022*, <https://www.statista.com/statistics/1314374/south-korea-samsung-groups-revenue-as-a-share-of-gdp/>, [02.07.2024]
69. Regester M., Larkin J. (2005), *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa.
70. Royle O. R. (20204), *Samsung tells its executives to work a 6-day week to ‘inject a sense of crisis’ after posting its worst financial year in over a decade*, <https://fortune.com/2024/04/19/samsung-executives-work-six-day-week-crisis-worst-financial-year/> [30.06.2024].
71. Sackmann S. (1991), *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*, Sage Publications, Inc, Los Angeles.
72. Samsung Electronics Co., Ltd. 2016 Business Report (2017), https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/global/ir/docs/170331_2016_Business_Report_vF.pdf, p. 26 [02.07.2024].
73. Samsung Electronics Sustainability Report 2017, https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/global/ir/docs/Samsung_Electronics_Sustainability_Report_2017.pdf, p. 42 [06.07.2024].
74. Samsung. History, <https://www.samsung.com/us/about-us/leadership-and-mission> [30.06.2024].
75. Samsung Newsroom (2016), *Samsung Electronics Ranks 7th in Interbrand’s Best Global Brands 2016*. <https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-ranks-7th-in-interbrands-best-global-brands-2016> [01.07.2024].
76. Samsung Newsroom (2017), *[Infographic] Galaxy Note7: What We Discovered*, <https://news.samsung.com/global/infographic-galaxy-note7-what-we-discovered> [04.07.24].
77. Samsung Pledges to Reform Its Corporate Culture, Become More Like a Startup (2016), <https://www.inc.com/associated-press/samsung-rebrands-itself-as-a-startup.html> [07.07.24].
78. Samsung Ranks First on Forbes ‘The World’s Best Employers’ for the Fourth Consecutive Year, <https://news.samsung.com/my/samsung-ranks-first-on-forbes-the-worlds-best-employers-for-the-fourth-consecutive-year> [30.06.2024].

79. Schein E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
80. Sehyeon Baek D., *Samsung in Crisis*, <https://www.linkedin.com/pulse/samsung-crisis-david-sehyeon-baek--f63wc> [07.07.24].
81. Sikorski C. (1990), *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
82. Smoliński M., Kubisiak P., Zakrzewska L. (2020), *Chcesz przetrwać kryzys? Wzmocnij kulturę organizacyjną*, ICAN Management Review 5, s. 26-35.
83. Sochała C., Chalimoniuk M. (2022), *Informacja w działaniach kryzysowych*, Pedagogika Społeczna 3 (85), s. 182-188.
84. Statista, <https://www.statista.com/statistics/236919/number-of-samsung-electronics-employees-worldwide> [30.06.2024].
85. Statista, <https://www.statista.com/statistics/1314374/south-korea-samsung-groups-revenue-as-a-share-of-gdp> [02.07.2024].
86. Sułkowski Ł. (2020), *Kultura organizacyjna od podstaw*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
87. Szulc A., Manikowski P. (2022). *Ocena procesu wycofania telefonu Samsung Galaxy Note 7 wobec braku ubezpieczenia kosztów wycofania produktu*, w: Lemkowska M., Wojtkowiak M. (red.), *Sektor ubezpieczeń w obliczu wyzwań współczesność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań s. 149 i 152.
88. Szydło J., Burkiet M., Potmalnik E. (2021), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa PADMA ART.*, Akademia Zarządzania 5 (4).
89. Szydło J. (2020), *Unikanie niepewności w kulturach organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski i Ukrainy*, Marketing i Rynek 10, s. 3-11.
90. Szydło J., Grześ-Bukłaho J. (2020), *Relations between National and Organizational Culture-Case Study*, Sustainability 12(4), 1522, pp. 1-22.
91. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
92. Taczydło B. (2010), *Komunikacja w warunkach kryzysu a wizerunek organizacji-wyniki badań*, w: Stabryła A., *Zarządzanie w kryzysie*, Mfiles.pl, Kraków, s. 212-217.
93. Ulmer R.R., Sellnow T.L., Seeger M.W. (2015), *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*, Sage Publications, Los Angeles.
94. Urbanowska-Sojkin E. (1999), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
95. Wallace T. (2010), *Dynamika kryzysu finansowego*, w: Anthonissen P. F., *Komunikacja kryzysowa*, Wolters Kluwer, Warszawa.
96. Wawrzyniak B. (1984), *Zarządzanie w kryzysie. Koncepcje, badania, propozycje*, PWE, Warszawa.

97. Weick K. E., Sutcliffe K.M. (2007), *Managing the unexpected: Resilient performance in age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey Wiley and Sons, San Francisco.
98. Wooten L. P., James E. H. (2008), *Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development*, *Advances in Developing Human Resources* 10 (3), pp. 352–379.
99. Wójcik K. (2001), *Public Relations od A do Z*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
100. Wróblewski R. (1996), *Zarys teorii kryzysu, zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa.
101. Yun B. S., Lee S. G., Aoshima Y. (2019), *An Analysis of the Trilemma Phenomenon for Apple iPhone and Samsung Galaxy*, *Service Business* 13 (4), pp. 779–812.
102. Zakrzewska-Bielawska A. (2008), *Zarządzanie w kryzysie*, w: Staniec I., Zawila-Niedzwiecki J. (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
103. Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa.
104. Zhang W. (2020), *Crisis PR Study on Samsung Galaxy Note 7 Explosion Incident*, *International Journal of Business and Management* 15 (7).
105. Zheng W., Yang B., McLean G.N. (2010), *Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management*, *Journal of Business Research* 63 (7), pp. 763–771.
106. Ziarko J., Walas-Trębacz J. (2011), *Podstawy zarządzania kryzysowego, Część 2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie*, Krakowska Akademia, Kraków.
107. Zimniewicz K. (1990), *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa – Poznań.

Crisis management in an organization and organizational culture. Case of Samsung Electronics

Abstract

Over the years, Samsung Electronics has held a leading position worldwide among high-technology enterprises in the electronics industry, especially in the smartphone and semiconductor production industry. However, the reputation and positive image developed over many years were shaken in 2016, due to the crisis surrounding the new Samsung Galaxy Note 7 product. The general aim of the article is to indicate and attempt to assess the impact of the company's organizational culture on its resilience to crises and the crisis management process. However, the specific goal is to present the experiences and practices developed by the company examined in the case study and to try to answer the question

of whether the hierarchical-clan type of organizational culture directly affects the organization's ability to adapt to changes and its resilience to crises, and therefore the crisis management. The analysis of the Samsung Electronics case study conducted in the article led to the general conclusion that the crisis revealed serious problems in Samsung's organizational culture. The hierarchical-clan culture of the company's organization did not work in a crisis. The centralized and hierarchical closed organizational culture was not ready for sudden and radical changes, so it turned out to be inflexible and resilient to crises. The article also attempts to supplement the knowledge in the existing literature on organizational culture and crisis management, not only by showing the negative experiences of the examined organization but also by identifying good practices that Samsung implemented in the post-crisis period.

Key words

crisis, crisis management, organizational culture, Samsung, chaebol